



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

# CONTRIBUIÇÃO DA METODOLOGIA PESQUISA-AÇÃO NAS PRÁTICAS DE GESTÃO PELOS TÉCNICOS DE NÍVEL SUPERIOR NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

**Odemir Vieira Baêta**

Universidade Federal de Lavras  
[odemirbaeta@posgrad.ufla.br](mailto:odemirbaeta@posgrad.ufla.br)

**Mozar José de Brito**

Universidade Federal de Lavras  
[mozabrito@dae.ufla.br](mailto:mozabrito@dae.ufla.br)

## RESUMO

A realidade da nova administração pública e o potencial reflexivo dos técnicos de nível superior (TNS) com formação na área de ciências sociais aplicadas e, enquanto servidor público federal, na possível utilização da abordagem metodológica da pesquisa-ação durante as práticas de gestão nas universidades. A distância entre teoria e as práticas organizacionais nas universidades carece de métodos para que tal dicotomia possa ser minimizada. Neste contexto o TNS poderá apresentar como um novo servidor que conquistará cada vez mais o seu espaço. A pesquisa-ação apresenta aplicabilidade em soluções de problemas do cotidiano organizacional por meio das experiências, das vivências e das intervenções dos próprios TNS na gestão universitária brasileira. Dentre suas competências, se inclui a proficiência metodológica, indispensável para contribuir, a partir, de bases científicas na condução, identificação e resolução de problemas práticos no cotidiano destas universidades. Tal proatividade estará contribuindo significativamente para melhor entendimento da teoria e minimizando a distância com a práxis organizacional.

**Palavras-chaves:** Universidade Pública; Prática organizacional; Pesquisa-ação.

## 1 INTRODUÇÃO

A distância entre a teoria da administração pública e a prática de gestão universitária nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil é considerável, fato que evidencia a necessidade de apresentar possibilidades e contribuições para promover tal aproximação. Verifica-se que o espaço coletivo do ambiente das universidades federais brasileiras é passível de reflexão e construção crítica dos conhecimentos pelas teorias e práticas organizacionais. A metodologia de pesquisa-ação se apresenta como ferramenta útil para as pesquisas da área de ciências humanas e sociais. Por outro lado, apresenta-se neste trabalho a possibilidade de aplicação da abordagem por técnicos de nível superior (TNS, doravante denominados por esta sigla neste trabalho) com formação nas áreas de ciências sociais aplicadas atuantes no seu contexto profissional nas universidades públicas federais brasileiras. A definição por esta categoria e pelo *focus* das IFES brasileiras foi definidos pela minha própria experiência. Espera que por meio de sistematizações seja possível extrair

soluções para problemas do cotidiano organizacional por meio das experiências, das vivências de cada TNS.

Geralmente, na prática científica, os pesquisadores fazem uso do método pesquisa-ação empiricamente após identificar um problema e, conseqüentemente, definir um objeto de estudo no mundo real para a resolução científica do problema. Da mesma forma, o TNS poderá adotar uma postura científica rigorosa por meio do método científico na condução de resoluções de problemas durante a execução das suas atividades e no cotidiano das práticas de gestão e, em conjunto com os demais técnicos administrativos, tratar e resolver os problemas da *praxis* organizacional da gestão universitária que emergem no seu dia-a-dia. Sendo assim, este trabalho teórico apresenta para discussão as possíveis contribuições da metodologia pesquisa-ação para o exercício da reflexão e do processo de mudança, com intuito de identificar e aproximar, teorias e práticas de gestão nas universidades públicas brasileiras com a contribuição e a intermediação proativa dos TNS, realidade esta que talvez, não seja tão diferente em outras instituições de ensino superior da América Latina.

## **2 PERCURSO METODOLÓGICO**

Este trabalho teórico foi conduzido com base na abordagem qualitativa e sua sistematização foi definida por uma pesquisa bibliográfica dos temas pertinentes a discussão: o contexto da administração pública contemporânea e a abordagem metodológica pesquisa-ação. Para operacionalizar as bibliografias foi utilizado o programa *myendnote web*, uma versão gratuita da Thomas Reuters disponível na rede mundial de computadores.

O percurso adotado para tratar, selecionar e proceder ao levantamento do material é bem conhecido de todos os pesquisadores, a pesquisa bibliográfica. Tal técnica de trabalho científico é base para qualquer investigação de cunho científico. A mesma tem como objetivo tratar da seleção e o levantamento da bibliografia sobre o tema a ser pesquisado com o objetivo de colocar o pesquisador em contato com o material já escrito com embasamento científico sobre o assunto. (GODOI ET AL, 2012). A opção pela técnica bibliográfica teve como objetivo verificar os possíveis limites e contribuições do uso da abordagem metodológica pesquisa-ação apresentada pelos especialistas no tema. Porém coube a esta discussão teórica verificar estas mesmas possibilidades e contribuições no contexto das práticas de gestão realizadas nas universidades públicas brasileiras e quais implicações podem decorrer desta prática. Diante do exposto, o objetivo do trabalho é fomentar o debate e a discussão teórica no meio acadêmico, científico e institucional, para que de forma indireta leve também a outras discussões e debates correlatos. Do ponto de vista mais pragmático, espera-se pelas possíveis contribuições práticas à realidade dos TNS que atuam nas universidades.

## **3 REVISÃO DA LITERATURA**

### **3.1 CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORANEA**

As atividades administrativas realizadas no cotidiano do serviço público brasileiro sempre estiveram sob algum tipo de modelo ou paradigma desde o século XX. Andion (2012) apresenta as contribuições de Keinert (1994) que classifica os paradigmas presentes na

administração pública brasileira de 1930 a 1980 e depois de 1990. O primeiro é influenciado pela administração clássica e por uma visão mecanicista de ação do Estado; o segundo, por uma aproximação com a Ciência Política; e o último, apresenta um paradigma emergente, o sociocêntrico, o do público como interesse público. Contudo, Andion (2012) reconhece tais contribuições e aprofunda a discussão no nível epistemológico no seu pressuposto central, a predominância funcionalista ainda muito presente na administração pública brasileira. Por isso, a autora defende o diálogo de diferentes abordagens teóricas, metodológicas e práticas para proporcionar o enriquecimento neste campo. Mesmo a administração pública apresentando um campo multidisciplinar, ainda predomina uma orientação racional e instrumental para maximizar a eficiência e a eficácia. É neste contexto ainda predominantemente prescritivo e funcional que o formando em administração pública poderá se apresentar como um agente preparado para promover mudanças significativas nos processos administrativos.

Segundo Andion (2012) há uma proposta em curso do Novo Serviço Público (NSP) que constitui um novo modelo de gestão que tem por base as teorias democráticas e da cidadania com ênfase na construção do interesse público para além da soma dos interesses individuais além do humanismo organizacional e da teoria do discurso, que dão importância ao diálogo e à mediação entre diferentes agentes que atuam nas organizações públicas. Segundo a autora, no Brasil, a influência das ideias do NSP é muito recente e se dá, sobretudo, após a consolidação democrática a partir da segunda metade dos anos 1990. Todos esses fatores permitem afirmar que nas duas últimas décadas o Brasil vem consolidando pouco a pouco seu compromisso com o regime democrático, gerando um clima favorável a novos arranjos políticos, institucionais e organizacionais. Nessa nova dinâmica, a autora identifica que há uma ampliação dos estudos que visam compreender os avanços e limites desses novos arranjos institucionais (PAES DE PAULA, 2005). Na perspectiva de uma nova realidade organizacional na gestão pública brasileira, o atual profissional de administração pública poderá se inserir para cumprir o seu papel social e político com mediador e promotor de diálogos na resolução de conflitos e na dinamicidade no campo organizacional.

O novo serviço público é uma alternativa à velha administração pública e à nova gestão pública que se fundamenta na promoção da dignidade e o valor do novo serviço público e a reafirmação dos valores da democracia, da cidadania e do interesse público enquanto valores proeminentes da administração pública. Esta alternativa está alicerçada em alguns princípios-chaves: servir cidadãos; perseguir o interesse público; dar mais valor à cidadania e ao espaço público; pensar estrategicamente, agir democraticamente (Kettl, 2002).

Head (2010) afirma que a administração pública gerencia questões complexas e sugere um novo pensamento para efetivar avanços na área por meio de recentes pesquisas conceituais e empíricas, contextualizando os desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores para alcançar o êxito em suas práticas em longo prazo. Realidade esta condizente com a formação multifuncional dos profissionais da área de ciências sociais aplicadas que se encontra preparado para integrar a equipe de trabalho para as resoluções dos problemas, independente da sua complexidade.

Assim como na iniciativa privada, no setor público os gestores enfrentam pressões por resultados em um ambiente de diversidade e mudança constante. Diante deste quadro, muitos países adotaram instrumentos gerenciais baseados no mercado. Os gestores são constantemente obrigados a reinventar as suas abordagens e suas relações com as partes interessadas dentro e fora do setor público (OSBORNER; GAEBLER, 1994). Contudo, a realidade da administração pública é caracterizada pela complexidade, incerteza e sobrecarga de informações, multiplicidade de objetivos. O grande desafio é identificar, cuidadosamente, a

verdadeira natureza da complexidade dos problemas das práticas organizacionais nas universidades públicas brasileiras e determinar arranjos de gestão que sejam mais apropriados. Contudo, a abordagem de intervenção técnica e racional têm recebido críticas para a solução de questões complexas nas instituições públicas. Tais críticas decorrem, principalmente, dos programas complexos que estabelecem objetivos e metas que nem sempre são alcançados.

Head (2010) reforça a necessidade de considerar as experiências vividas e as perspectivas dos indivíduos nas organizações e das partes interessadas nas intervenções e nos problemas que os mesmos são afetados. Considerando a formação dos profissionais das áreas de ciencias sociais aplicadas que atuam nas IFES brasileiras, além de acesso ao fluxo de informações contínuas, este servidor público poderá se apresentar para fazer a diferença, dada sua capacidade de reflexão e intervenção.

A sociedade moderna é muito pluralista, já não tolera mais soluções concebidas e impostas só por especialistas em determinados processos. Os diferentes sujeitos sociais presentes e atuantes nas IFES no Brasil têm diferenças importantes de atitudes e valores que influenciam nas possibilidades de soluções mais claras, objetivas e humanas. Os problemas modernos não são sempre matemáticos, descritivos e verificáveis. Ao contrário, são quase sempre mal definidos, instáveis, tem causalidade múltipla e contínua evolução. Os TNS que atuam nas IFES brasileiras já presenciam um mundo em rápida mutação em que há poucas certezas e muitos desafios. O modelo clássico hierárquico de burocracia deve ser combinado com outras formas multiparadigmáticas de gestão que possam ser mais dinâmicas para facilitar a adaptação eficaz a fim de atender a esses novos desafios urgentes e mudanças constantes do cenário.

Head (2010) defende a ideia de expandir a base de discussão das partes interessadas por meio do diálogo e da colaboração. A cooperação, as respostas coordenadas e colaborativas podem ser benéficas porque o compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de metas comuns são, geralmente, ingredientes cruciais para encontrar soluções viáveis e produção de ações duradouras e efetivas. No entanto, isso requer muita mobilização, além de servidores públicos multifuncionais que possam levar esta abordagem a ser identificada com educação, persuasão e minimização de conflitos por meio do diálogo. Soluções duradouras dependem de grandes mudanças nas atitudes e comportamentos. Ampla participação de todos os interessados é fundamental para garantir uma série de contribuições para o enquadramento do problema bem como para sua resolução. Nas formas mais intensas este envolvimento pode se esforçar para reduzir os conflitos e formar os consensos. É neste sentido, que a administração pública está adotando, cada vez mais, abordagens participativas quando soluções administrativas e técnicas de gestão tradicionais já não são suficientes. É justamente neste momento, que a postura interdisciplinar do TNS e sua capacidade de liderar equipe e de minimizar conflitos se apresentam com um diferencial nas universidades públicas brasileiras. A colaboração nem sempre é a solução padrão para a resolução de complexidade e incerteza, contudo, deve ser colocada para examinar as suposições subjacentes de como os problemas são identificados, priorizados e solucionados.

Para Motta (2013) a administração pública está sempre em busca de relevantes e novos conhecimentos para a solução de problemas práticos no dia a dia organizacional. Todavia, é com esse anseio que o meio acadêmico geralmente incorre em oferecer novas soluções que rompem completamente com o passado. Outra questão ainda evidenciada pelo autor se refere à morosidade da administração pública para as adaptações necessárias, comuns no setor privado, frente às mudanças constantes de mercado. O que se verifica na exposição do autor é que mudanças são necessárias e urgentes. Cabe desta forma, pensar no TNS como

um dos servidores técnicos administrativos das IFES com um papel preponderante nesta questão, pela sua posição estratégica nas pró-reitorias, superintendências ou diretorias institucionais e de sua proatividade, podendo assim se colocar como um agente que possa ser o mediador das mudanças necessárias para dar celeridade e evitar a procrastinação aos processos e procedimentos no contexto institucional.

Abrucio (2007) sugere que a administração pública eficiente e efetiva emerge como fruto da cobrança e do controle. Nesta dimensão, cabe ao TNS uma postura condizente a sua formação acadêmica e social e desenvolva suas atividades de maneira reflexiva e crítica para que as mesmas sejam executadas de maneira eficiente e alcançando a eficácia necessária.

Todas estas possíveis mudanças vem de encontro com a recomendação de Denhardt (2012) por um novo serviço público, que tenha como base a prestação de serviço e as soluções de problemas. Cabe ressaltar, novamente, que as resoluções necessárias na execução das práticas de gestão fazem parte do perfil desejado dos TNS nas IFES brasileiras. Nesta perspectiva Kettl (2002) afirma que a administração pública deve construir novas *pontes* e novas possibilidades de gestão, bem como precisa desenvolver a habilidade para flexibilizar, transformar e adaptar as novas realidades. Para que inovadoras práticas de gestão possam fazer parte da nova realidade nas universidades públicas brasileiras são necessários TNS envolvidos, habilidosos, engajados e dispostos a empreender proativamente mudanças nos processos organizacionais.

### **3.3 ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA-AÇÃO**

A abordagem da pesquisa-ação foi desenvolvida em dois momentos distintos. Na primeira fase, até meados do século XX, muitos pesquisadores consideravam que Kurt Lewin publicou em 1946 o primeiro trabalho científico utilizando a pesquisa-ação (Carr, 2006). No segundo momento, em 1970, a pesquisa-ação ganhou aplicação na área educacional, na Inglaterra, com melhorias no seu caráter interpretativo e enfatizando os olhares dos participantes e atores sociais. Contudo, Thiollent (2007) faz uma importante observação, cabe ressaltar que para qualificar uma pesquisa e considerá-la pesquisa-ação, é imprescindível que os envolvidos no problema sob observação possam atuar para implementar a ação.

A partir da década de 1970, a ciência experimentou o crescimento progressivo das pesquisas qualitativas por meio de métodos das ciências sociais (Bryman, 1989). Diferente da pesquisa quantitativa, a qualitativa possibilita ao pesquisador a compreensão de fenômenos pela observação, interpretação e descrição dos mesmos. Dentre as possibilidades destacadas pela abordagem qualitativa, De Sordi (2010) considera a emergente pesquisa-ação como uma metodologia ainda pouco aplicada no meio organizacional. Contudo, seu uso exige conhecimentos prévios e cuidados de cunho científico para que sua aplicação não seja, desse modo, confundida com outras estratégias ou como uma extensão do estudo de caso, ou, ainda, continuar a ser rotulada como um relato de condução nos moldes de um projeto de consultoria. Contudo, o TNS pela sua formação acadêmica e científica poderá fazer uso de seus conhecimentos metodológicos e contribuir ainda mais para maximizar a aplicabilidade de técnicas e abordagens investigativas para a resolução de problemas em seu local de trabalho, com um foco mais científico-profissional. Cabe ressaltar que o trabalho deve ser executado com a sistematização científica que lhe confere o grau de cientificidade necessária. Caso contrário, questionamentos como estes só poderiam corroborar com a perspectiva dos críticos da pesquisa-ação que apontam a não-cientificidade do método por justamente se assemelhar aos projetos de consultoria.

Segundo Arieli *et al.* (2009), a pesquisa-ação é fundada na convicção da participação de todos e se conscientizarem das suas potencialidades, aumentando a sua capacidade de resolução de problemas, tornando-se auto suficientes e menos dependentes. O autor ainda afirma que os momentos de reflexão na construção da metodologia podem ser proveitosos se os servidores técnicos administrativos demonstrarem interesses em participar do processo de investigação. Cabe portanto, ao TNS uma oportunidade única e inicial de motivar e estimular o envolvimento direto de todos no processo. Mas para isso é preciso ter participação de fato, se os envolvidos não participam, cria-se uma *pseudoparticipação* e a investigação não avança e não se determina uma solução.

Dentre algumas possibilidades e modelos teóricos de aplicação da pesquisa-ação. Os autores Maurer e Githens (2012), apresentam uma proposta de reenquadramento teórico para as práticas de pesquisa-ação. Os mesmos consideram que há três categorias de pesquisa-ação, uma convencional, uma crítica e outra dialógica. A exploração dessa discussão tem uma base filosófica, os pesquisadores exemplificam tais categorias, além de estudos e fundamentos conceituais na literatura de mudança e desenvolvimento organizacional. A pesquisa-ação tem sido utilizada como método para diagnosticar e resolver problemas organizacionais, e quando não é usado isoladamente, tem sido integrado a métodos mistos, por meio de processos de análise, diagnóstico participativo, planejamento, implementação e avaliação da intervenção. Não há dúvida de que estes modelos fornecem estruturas úteis para prática organizacional. Além de resolverem os problemas, o potencial das categorias apresentadas está na criação de mútua compreensão e aprendizagem por meio do diálogo, da reflexão, da crítica e da ação.

Já uma das perspectivas da pesquisa-ação, a dialógica, é emergente. É a combinação de passado psicológico de alguém, presente e futuro, que determinam o comportamento das pessoas em um dado momento. Desta maneira, a abordagem da pesquisa-ação dialógica em muito poderá auxiliar o servidor público na melhor compreensão comportamental dos demais servidores e dos grupos ao proporcionar interações e *feedbacks* constantes entre as partes e desta forma possibilitar melhorias nas relações interpessoais e nos processos e práticas organizacionais nas IFES.

Quanto maior a participação no processo, melhor. Incentivar e motivar a equipe na investigação é crucial. Estas são condições iniciais para formular as estratégias de ação e verificar as consequências a curto, médio e longo prazo. Consequentemente, no processo de formular as estratégias de ação, cabe ao TNS defender o processo de pesquisa-ação, socializar o conhecimento de determinado processo e empenhar na busca de apoio do grupo em questão.

Este é um ponto também considerado crucial, deixar claro para os envolvidos que o conhecimento teórico antecede a ação imediata, já que os mesmos estão habituados ao exercício da prática constante. Atuando de uma forma que atenda as aspirações de todos sem conflitos diretos e enfatizando sempre as relações cordiais (ARIELLI ET AL., 2009).

Já a concepção para pesquisa-ação apresentada por Maurer e Githens (2012), têm distintas ênfases no processo e percurso metodológicos. A primeira tem uma orientação tradicional quando se busca estudar os problemas pela perspectiva somente do TNS proficiente metodologicamente, considerando-o como o único a produzir conhecimento sobre o objeto investigado, impossibilitando aos demais envolvidos na ação se congregarem como coprodutores do conhecimento gerado. Ao contrário do pensamento desses autores, a ênfase da pesquisa-ação está no diálogo que tem como proposição o envolvimento de todos os servidores técnicos administrativos na ação de tal forma que proporcione o engajamento crítico dos servidores públicos das IFES brasileiras, quando se consideram os problemas que emergem da dinâmica organizacional e das próprias relações entre os envolvidos. Considera-se, desta forma, todo o tipo de subjetividade, sejam as crenças, valores, conhecimentos tácitos

e os modelos teóricos, cada qual com seu grau de importância no próprio processo de investigação, ou seja, tudo é levado em conta. É nesse sentido que a proposta teórica de pesquisa-ação dialógica possibilita o melhor entendimento e benefícios para as realidades organizacionais, pois contempla todas as possibilidades de interação entre os envolvidos, considerando a dinâmica do próprio ambiente institucional e o processo de comunicação reflexiva. Tal orientação metodológica valoriza todos os aspectos objetivos e subjetivos dos envolvidos no processo de trabalho dos TNS nas universidades públicas.

Mesmo com algumas divergências, é possível verificar uma convergência nas posições e modelos teóricos de Tripp (2005) e Maurer e Githens (2012). Contudo, o grande diferencial da proposta é o uso da dialogicidade e não apenas emancipação no processo decisório das ações diárias. Com isso, os TNS poderão verificar quais as possibilidades de mudança pelos processos de interação e diálogo de todos envolvidos. Por isso, na tradição de pesquisa dialógica, a investigação social é redefinida como um processo dialógico e reflexivo de discussão democrática e uma crítica filosófica, que não está preocupado somente com a geração de conhecimento sobre o problema. Em vez disso, concentra-se no cultivo de conhecimento prático, que busca compreender tanto o interior e as culturas e podem ser obtidos pela introdução do diálogo.

Além da aprendizagem, característica desta abordagem, Smith *et al.* (2010) apresentam o uso da pesquisa-ação também com possibilidades de mudança, pois consideram os desafios de partilhar o poder de decisão durante as imprevisíveis voltas e reviravoltas que caracterizam a pesquisa-ação, um processo que Herr e Anderson (2005, p. 69) chamam de "projetar o avião durante o vôo", apresenta-se como uma experiência incomum para os que estão acostumados a planejar e gerenciar todos os aspectos de seu trabalho. A pesquisa-ação depende do estabelecimento de um ambiente de confiança. Smith *et al.* (2010) ainda reforçam que a proposta da pesquisa-ação participativa como possibilidade de atuação no processo de produzir e propagar conhecimento, além de possibilitar um melhor engajamento no contexto organizacional em que se dá o processo de investigação e uma valorização do empírico. A possibilidade do desafio do processo de investigação permite que o ambiente institucional das IFES brasileiras seja de aprendizagem entre os TNS, os técnicos administrativos de nível médio e os demais servidores públicos envolvidos no processo de determinada resolução de um problema no setor. Este processo colaborativo possibilita, também, a democratização na produção do conhecimento da realidade pelo processo de interação entre os diversos atores presentes no cenário objeto da análise.

É neste cenário que os autores Carroll *et al.* (2011) apresentam o uso da pesquisa-ação como uma prática reflexiva para o local de trabalho. As relações e as interlocuções de TNS com conhecimento científico e servidores públicos sem a formação na área podem ser produtivas e construtivas, fundamentadas em valores democráticos que incentivam a diversidade, a participação e a honestidade em um mundo caracterizado pela complexidade, incerteza e mudanças. A abordagem da pesquisa-ação oferece a oportunidade de refletir criticamente e discutir as ideias de outros servidores das IFES. Com isso, os TNS, os gestores universitários e, até mesmo, os servidores públicos federais de outras instituições, podem perceber como é poderoso e eficaz o trabalho colaborativo e sua relação com os aspectos da reflexão, do diálogo, da mudança e do *feedback*.

Neste pensamento, Levin (2012) reforça ainda mais uma questão primordial – o rigor na investigação. Se a investigação gera conhecimento útil que pode ter uma aplicação prática, é um *plus*, mas não é considerado obrigatório para uma boa pesquisa-ação. Assim, questionamos, como pode o atual TNS que atuam nas IFES brasileiras por meio da pesquisa-ação contribuir para a teoria e a prática de gestão nas universidades públicas? Acredita-se que

a partir da essência da pesquisa é possível produzir novos conhecimentos aplicando métodos cientificamente aceitos. As ações durante o processo de investigação têm de cumprir práticas relevantes, normas e valores, contribuindo para o conhecimento geral. Por fim, os dados devem ser analisados, a fim de defender os novos conhecimentos científicos.

Outro autor que apresenta a pesquisa-ação como possibilidade de resolução de problemas práticos e situações conflitantes é Rai (2012). Segundo o autor, a pesquisa-ação deve ter como base o trabalho do educador brasileiro Paulo Freire que define a condução de uma formação, considerando toda a realidade em toda sua complexidade e procurando apresentar soluções criativas. É importante destacar que toda pesquisa-ação é de tipo participativo, a necessidade dos servidores envolverem nos problemas é sempre indispensável. Porém, cabe ressaltar que nem tudo que é denominado pesquisa participante é pesquisa-ação. A abordagem aqui retratada é considerada uma estratégia metodológica da pesquisa social na qual há uma ampla e explícita interação entre quem conduz a investigação – o TNS - e os demais servidores envolvidos na situação investigada. Há uma perspectiva dual de ação e reflexão no desenvolvimento da metodologia de pesquisa-ação que a difere dos demais métodos e práticas convencionais das ciências sociais.

Já para Thiollent (2007) principal autor brasileiro a discutir esta abordagem, a pesquisa-ação pode ser definida como um objetivo técnico, buscando contribuir para a melhor resolução possível do problema considerado central na investigação, identificando soluções e proposta de ações convergentes às soluções para auxiliar o responsável pela investigação no seu processo transformador da situação; e um objetivo científico que tem como tarefa obter informações de difícil acesso por outras vias, de maneira que possa aumentar a base de conhecimento em determinadas situações.

Para os autores Coghlan e Brannick (2008) a pesquisa-ação é uma metodologia mais indicada quando a questão da investigação relaciona-se com descrever o desdobramento de uma série de ações ao longo do tempo para um determinado grupo, comunidade ou organização; para explicar como e porque a ação de um indivíduo do grupo pode alterar ou melhorar o trabalho de alguns aspectos do sistema; e também para compreender o processo de mudança ou de melhoria e aprender com ele.

Para Tripp (2005) a pesquisa-ação possibilita esse empreendimento, tal processo investigativo usa um conjunto de técnica de pesquisa passando pela ação e contribuindo para as melhorias nas práticas organizacionais. A pesquisa-ação pode possibilitar a inovação contínua, a proatividade estratégica, participativa e intervencionista. Assim, cabe ao servidor público TNS com formação em cursos das áreas de ciências sociais aplicadas mostrar que é possível unir teoria a prática, numa relação de contínuo crescimento, reconhecimento e visibilidade de seu trabalho. A possibilidade de uso desta metodologia deve-se à flexibilidade, uma forte interação entre os servidores públicos que atuam nas IFES brasileiras em seus campos de atuação e possibilidade de participação de outros sujeitos na investigação. Além do mais, os problemas práticos delimitados podem ser fenômenos subjetivos e repletos de saberes, experiências, mitos, tabus e preconceitos que certamente emergirão com maior facilidade nas expressões grupais. Assim sendo, identifica-se na pesquisa-ação uma ação dialógica crítica e reflexiva permitindo dar voz, vez e oportunidade de expressão a esses sujeitos participantes da construção das práticas organizacionais nas universidades federais brasileiras.

#### **4 DISCUSSÕES**

Na pesquisa-ação, o termo pesquisa se refere à produção do conhecimento e o termo ação, à modificação intencional de uma dada realidade. Desde modo, a pesquisa-ação é a produção de conhecimento guiada pela prática, com a modificação de uma dada realidade ocorrendo como parte do processo de investigação. Neste método de pesquisa, e por que não dizer de trabalho, o conhecimento é produzido e a realidade é modificada simultaneamente, cada um ocorrendo devido ao outro. A configuração da pesquisa-ação depende dos seus objetivos e do contexto no qual é aplicada.

Cabe ao TNS interessado no uso da abordagem metodológica pesquisa-ação se preparar ou atualizar cientificamente por meio de um atualizado arcabouço teórico sobre determinada temática relacionada às suas atividades nas IFES. Após essa prévia é necessário identificar lacunas e buscar os problemas que precisam de uma resolução (AVISON ET AL, 2001). Seguindo esta mesma orientação da fundamentação teórica, é necessário que o TNS defina uma teoria que lhe possibilite uma visão crítica do problema existente que possa de certa forma, ser significativa e importante para socializar com os demais servidores técnicos administrativos do seu setor, da sua unidade administrativa ou técnica para o desenvolvimento do trabalho. Consequentemente, a identificação dos problemas teóricos possibilitará ao servidor público o primeiro confronto com a realidade que lhe será familiar e de fácil acesso. Não é raro verificar que é possível estabelecer uma confrontação de um problema na execução das atividades nas IFES brasileiras como um problema científico no ambiente de trabalho passível de uma resolução eficaz. Muitas vezes, tais soluções contribuem para a melhoria da *praxis* organizacional e para a base de conhecimento naquela área em questão.

A definição do marco teórico é um processo da visão crítica da pesquisa do que foi produzido até o momento e será de grande importância para o desenvolvimento e aplicação da metodologia. A busca é a construção do marco teórico como base visual da pesquisa desenvolvida anteriormente por outros pesquisadores. Este referencial auxilia na identificação e na organização de conceitos oriundos de pesquisas com relevância, o que pode ser caracterizado como o estado da arte. É sabido, que o TNS das IFES não encontrará problemas de planejamento, de acessibilidade para o uso da pesquisa-ação e do uso de diferentes técnicas necessárias que serão empregadas na coleta e geração de dados. Já que em suas atividades diárias na realização de suas atividades profissionais há certa autonomia na condução destas tarefas, das sistematizações constantes, dos processos de busca de informações para a tomada de decisões, o que de fato o qualificam habilmente para combinar a aplicação de diferentes técnicas de coleta e geração de dados o que só vem a reforçar nesta etapa da pesquisa, a sua validade. De acordo com Woodside e Wilson (2003), a possibilidade de uso de diferentes técnicas de pesquisas na pesquisa-ação corrobora seu rigor científico. Dentre as técnicas mais comuns encontram-se a observação participante – o que para o TNS é de fácil aplicabilidade por estar inserido no seu próprio ambiente de trabalho e, conseqüentemente, um novo e possível ambiente de investigação.

Para Cooke (2006), a pesquisa-ação pode auxiliar nos processos administrativos e na própria construção de conhecimento e que deve ter como compromisso a valorização da relação e conhecimento mútuo entre quem conduz o processo e os demais servidores, bem como as intervenções na realidade, mas, segundo o autor, nem sempre ocorre desta forma, já que a pesquisa-ação, em alguns casos, não avança na proposição de mudanças que deveras necessárias.

O desafio da pesquisa-ação é promover investigações que tenham como propostas romper com a dicotomia entre conhecimento e prática, mudando a realidade organizacional pelo próprio processo de construção desta mesma realidade. Tal postura metodológica tem muito a contribuir no processo de construção das práticas organizacionais da gestão

universitária nas universidades públicas federais brasileiras, e não menos importante, possibilita o questionamento da própria prática. A vantagem é o TNS fazer do seu próprio local de trabalho, o seu local de investigação. Com isso, corrobora a melhor aproximação entre teoria e prática, outrora, tão distantes na atual realidade da gestão universitária pública brasileira. Além, de transformar o seu campo de atuação profissional no seu próprio objeto de estudo para a melhoria contínua dos processos organizacionais. Cabe ressaltar, que desta forma, o TNS em sua atuação profissional estará também definitivamente contribuindo para a construção e propagação do conhecimento com uma postura reflexiva e crítica, e por que não dizer pragmática, ao solucionar os próprios problemas com o profissionalismo que lhe deve ser peculiar, adicionado a tudo isso, o rigor científico.

Além do mais, a pesquisa-ação tem mais a oferecer não só na aproximação da teoria e prática, mas possibilitar que os círculos acadêmicos-científicos extrapolem os muros das universidades e dos centros de pesquisa e aproximem da realidade, e com certo pragmatismo, os setores das universidades públicas federais possam ser não só objetos e sujeitos de pesquisas organizacionais, mas intermediários na coprodução de conhecimento na área de gestão universitária.

Esta é uma alternativa metodológica que se apresenta como uma possibilidade para que a distância entre teoria e prática de gestão nas universidades possa ser minimizada por um profissional multifuncional, reflexivo, crítico e sistematizado – o TNS da área de ciências sociais aplicadas. Sendo possível para estes servidores públicos com formação crítica poderem auxiliar a gestão universitária brasileira no processo de reflexão de suas práticas organizacionais passíveis de mudanças, práticas estas, muita vezes, funcionalistas e racionais. É fato que a administração pública busca constantemente novas abordagens para a solução de problemas práticos do dia a dia. Portanto, a pesquisa-ação, principalmente, a dialógica, tem se mostrado uma estratégia de pesquisa que poderá ser útil na atuação dos TNS das IFES brasileiras com o objetivo de produzir conhecimento e resolver problemas práticos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Acontece com certa frequência práticas de vários pesquisadores que utilizam determinados ambientes das IFES brasileiras como unidades empíricas para seus estudos e pesquisas e posteriormente, nem sempre disponibilizam para essas mesmas unidades a parte ou a totalidade do conhecimento, fruto dos resultados dos seus trabalhos. Cabe, contudo, ressaltar que o TNS das IFES brasileiras ao fazer uso da pesquisa-ação como abordagem metodológica se apresentará com um dever profissional e social, qual seja: a geração de conhecimento colaborativo com os servidores técnicos administrativos que realmente estão mais próximos dos problemas. Nenhuma perspectiva mono-dimensional disciplinar é suficiente para resolver os problemas práticos. Desta forma, a pesquisa-ação enquanto possibilidade de solução deve se apresentar multidisciplinar e ter como parceiros os próprios envolvidos no problema. Criar conhecimento resulta em ação, mas também tem como objetivo capacitar os servidores técnicos administrativos por meio do processo de construção e uso de seu próprio conhecimento.

A pesquisa-ação, dentre as várias abordagens metodológicas que podem ser utilizadas pelos TNS das IFES brasileiras, destaca-se por objetivar a transformação de uma realidade organizacional por meio de uma ação planejada; por inserir os próprios TNS no campo de coleta e geração de dados, incentivando a interação entre o mesmo e seus colegas servidores técnicos administrativos; pela colaboração dos participantes como agentes transformadores de

sua realidade, capazes de modificar suas práticas de gestão por meio do processo de aprendizado contínuo.

Posto desta forma recomenda-se que os TNS além do seu exercício profissional possa desenvolver e aprimorar, constantemente, o seu conhecimento e práticas metodológicas e difundir o conhecimento também dentro das IFES brasileiras, demonstrando assim, mais uma competência técnica-comportamental. Não se trata de um modismo, mas de uma nova realidade que só enriquecerá a atuação do TNS e inovará a área de gestão universitária brasileira, ao conduzir seus processos de trabalho com profissionalismo, ética, competência e por que não engajamento e rigor científico na promoção de mudanças organizacionais neste novo contexto do serviço público brasileiro.

Ao finalizar este trabalho retorna-se ao objetivo inicial, a contribuição ao lançar o debate e a reflexão de tais questões com caráter científico e expor aos acadêmicos, professores, pesquisadores e profissionais da gestão universitária sobre as possibilidades de aplicabilidade dos conhecimentos epistemológicos e metodológicos neste contexto. O que se busca com tal discussão é expor, principalmente, para o TNS das IFES brasileiras que não se trata de desenvolver proficiência metodológica apenas para cumprir o rito de passagem quando desenvolveu a monografia, uma obrigação acadêmica dos cursos de bacharelado, outrora, cursado por eles Brasil afora. Mas, de conscientizar que o conhecimento metodológico e a incursão científica se apresentam muito mais do que um produto acadêmico final ou uma intervenção científica bem sucedida. Quanto mais competências técnicas e comportamentais, o TNS apresentar, melhor será a sua capacidade reflexiva e de solução de problemas profissionais. A tudo isso, o que se sugere é fazer o uso e aplicabilidade dos seus conhecimentos metodológicos e científicos, especificamente, a pesquisa-ação no contexto profissional e de atuação cotidiana na realidade das práticas de gestão das universidades públicas brasileiras. Finalmente, destaca-se que o desenvolvimento neste campo lhe proporcionará um maior senso de curiosidade, com a reflexividade necessária e o pensamento crítico de um TNS preparado para a nova realidade da administração pública que se faz presente nas IFES brasileiras.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se estudos de casos sobre a aplicabilidade da pesquisa-ação pelos acadêmicos, professores e pesquisadores de gestão universitária nos mais diferentes contextos universitários, sejam dos mais distintos setores públicos, confessionais, privados ou comunitários, além dos contextos espaciais, em diferentes pontos geográficos da América Latina. Além de se buscar também outras abordagens metodológico-científicas com possibilidades de aplicação prática no cotidiano dos TNS das universidades públicas.

## 6 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, L. F. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Edição Especial Comemorativa, Rio de Janeiro, p. 67-87, 2007.

ANDION, C. Por uma Nova Interpretação das Mudanças de Paradigma na Administração Pública. **Cadernos EBAPE**. BR-FGV, Rio de Janeiro, v. 10, nº 1, 2012.

ARIELI, D.; FRIEDMAN, V. J; AGBARIA, K. The paradox of participation in action. **Action Research**. Vol. 7(3): 263–290, London: Sage Publications, 2009.

Avison, D.; Baskerville, R.; Myers, M. Controlling action research projects. **Information Technology & People**, London, v. 14, n. 1, p. 28-45, 2001.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies** (contemporary social research). 1st ed. London: Routledge, 1989.

CARR, W. Philosophy, methodology and action research. **Journal of Philosophy of Education**, London, v. 40, n. 4, p. 421-435, 2006.

CARROLL, F.; JENKINS, A.; WOODWARD, C.; KOP, R. & JENKINS, E. Exploring How Social Media Can Enhance the Teaching of Action Research. Sage Publications: **Action Research**, London, v. 10, n.2, p. 170-188, 2011.

COGHLAN, D.; BRANNICK, T. Doing action research in your own organization. Sage Publications: **Action Research**, London, 2008.

De SORDI, J. O. Análise da Estratégia de Pesquisa Declarada como Pesquisa-ação por Pesquisadores Brasileiros da Área de Administração. **Revista e Gestão**, São Paulo, v. 6, n. 1, p.1-20, 2010.

DENHARDT, R. B. **Teoria da Administração Pública**. 6 ed. São Paulo: Ed. Cen. Learning, 2012.

SMITH, L.; BRANTINI, L.; CHAMBERS, D.; JENSEN, R. V.; ROMERO, L. Between idealism and reality: meeting the challenges of participatory action research. **Action Research**, London: v. 8, n, 4, p. 407-425, 2010.

HEAD, B. W. How Can the Public Sector Resolve Complex Issues? Strategies for Steering, Administering and Coping. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**. Emerald Group Publishing, Melbourne, v. 2, n. 1, 2010.

HERR, K., ANDERSON, G. **The action research dissertation**. Thousand Oaks, London: Sage Publications, 2005.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-1992). **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p.41-48, 1994.

KETTL, D.F. **The Transformation of Governance: public administration for twenty-first century**. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 2002.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELO, R e SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

LEVIN, M. Academic integrity in action research: **Action Research**, v.10, n.2, p. 133-149, London: Sage Publications, 2012.

LEWIN, K. Action research and minority problems, in G.W. Lewin (Ed.) **Resolving Social Conflicts**. New York: Harper e Row, 1948.

MAURER, M.; GITHENS, R. P. Toward a reframing of action research for human resource and organization development - Moving beyond problem solving and toward dialogue. Sage Publications: **Action Research**, London, v.8, n.3, p. 267-292, 2012.

MOTTA, P. R. M. O Estado da Arte da Gestão Pública. São Paulo: REC, v 53, n. 1, 2013.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reiventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 3 ed. Brasília: MH Comunicações, 1994.

PAES DE PAULA, A.P. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

RAI, R. K. A participatory action research training initiative to improve police effectiveness. Sage Publications: **Action Research**, London, v. 10, n.3, p. 225-243, 2012.

COOKE, B. The Cold War origin of action research as managerialist cooptation. **Human Relations**, London, v. 59, n. 5, p. 665-693, 2006.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. São Paulo: Educação e Pesquisa, 2005.

WOODSIDE, A. G.; WILSON, E. J. Case studies research methods for theory building. **Journal of Business and Industrial Marketing**, London, v. 18, n. 6/7, p. 493-508, 2003.